

論 説

共有価値の創造 (CSV) の概念の形成と課題

尹 敬 勲
野 口 文

はじめに

従来、企業は収益を得た後、社会貢献活動を行うことが一般的であった。しかし、近年、企業活動そのものが社会的価値を創出するとともに、経済的利益を追求することができるという新たな概念が注目されている。この概念はハーバード大学経営学科のマイケル・ポーター教授によって発表され、共有価値の創造（CSV）と言われるものである。この用語は、企業の競争力と周辺コミュニティの繁栄が相互依存を可能とする概念として期待されている。実際、グローバル企業の中で、地域経済に関心を持って地域社会団体と連携、進出する事例が増加している。世界の通信企業であるボーダフォンが、通信インフラが不足しているアフリカケニアでの携帯電話の通話機能を超えたモバイル送金サービスという社会的商品を開発したことや、ネスレがアジア地域の低所得層の栄養状態を考慮して栄養価の高い製品を低価格、小包装の「普及型商品」と発表したことなどが共有価値の創造（CSV）の事例である。

本論文では、共有価値の創造（CSV）の概念が今日に至るまでどのように形成されてきて、今後どのような方向で議論されているのか、その理論

的展開過程と課題を考察し、今後、消費者の価値、企業の価値、社会的に必要な価値が相互に調和を成す共有価値の創造（CSV）の意義を把握する。

I. CSV（共有価値の創造）の台頭

近年、CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）という言葉が、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）と対比されつつ、企業と社会の新たな関係を示唆するものとして話題となっている。このCSV（共有価値の創造）は、競争戦略論の第一人者と称される米国ハーバート大学ビジネススクールのマイケル・ポーター教授が2011年に提唱した概念である。⁽¹⁾ CSV（共有価値の創造）は、企業の競争力強化と社会的課題の解決を同時に実現させ、社会と企業の両方に価値を生み出すビジネスを意味し、企業は社会と共有できる価値の創造をめざすべきであると主張している。簡単に言えば、社会的課題の解決を事業化することと言える。もともとポーターは、戦略的CSRと呼ばれている概念をさらに突き詰め、CSR（企業の社会的責任）の発展形ないし進化形として、「CSRの呪縛から脱却」するための新たな概念として「CSV（共有価値の創造）」を提唱したのである。そして従来型のCSR（企業の社会的責任）に取って代わるべきものとして、「経済価値と社会的価値を同時に実現する」CSV（共有価値の創造）を主張したのである。また、企業による寄付やフィランソロピー（慈善活動）・メセナ（芸術支援）を中心とする本業外の社会貢献活動に異議を唱え、企業は社会と共有できる価値を創造することにより、競争力強化と社会的課題解決の統合をめざすべきだと言ったのである。⁽²⁾ 要するに、従来のフィランソロピーに代表される社会貢献活動を、ポーターは、「善行的CSR」と呼びながら、この概念では大きな価値創造や社会変革を起こすことはできないと主張した。そのため、新たにCSV（共有価値

の創造）を提唱することで、社会的課題の解決を事業内容の一環とする概念を生み出したのである。実際、日本の企業やコンサルタントの中でも、ポーターの趣旨に賛同してCSV（共有価値の創造）を積極的に進めようとする動きが現れている。企業の中には、「CSR（企業の社会的責任）からCSV（共有価値の創造）への進化」と標榜し、「CSV本部」を創設した大手製造業もあるというほどである。⁽³⁾

それでは、ここですでに、CSV（共有価値の創造）の概念的定義を把握する前に、まずは既存のCSR（企業の社会的責任）の概念的特徴を把握し、その上で、CSV（共有価値の創造）がCSR（企業の社会的責任）と異なる特徴を検討し、何故今日CSV（共有価値の創造）が注目されているのかその遠因を把握する。その上、本研究においての概念的位置づけを確認する。

II. CSR(企業の社会的責任)からCSV(共有価値の創造)へ

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：以下「CSR」）の用語は、1929年の世界大恐慌の時期に米国で初めて使用された概念である。企業の規模が大きくなることによって、影響力が増して、企業が利益を追求するなかで社会の資源を一方的に自分のものになっているということで、企業と社会との葛藤と摩擦が問題視されるようになった。この対立を機に、1960年代から、企業側ではCSRへの関心が本格化した。

しかし、初期の企業の社会的責任（CSR）の概念は、非常に広範囲で、あいまいな概念であった。誰もが知っているように、企業の第一の目的は、経済的な利益の追求である。一方、社会的責任は、正当性・公平性のような社会的価値を追求することを意味する。そうすると、互いに相反しているように見える二つの概念を結合して作成したものが「企業の社会的責任（CSR）」である。しかし、2000年代初頭、米国の巨大エネルギー企業エンロン社（Enron Corporation）が会計操作と内部の情報を活用した株式

売りで道徳的に非難されて破産するなど、企業の倫理的な問題が絶えず発生し、企業の社会的責任に関する議論が新たに浮き彫りになった。議論の中で、企業は、経済発展により、生活の質を向上させることに繋がっているのに対し、公害問題・資源問題・環境問題などのさまざまな社会的問題の解決のために企業が持っている人的、物的資源などを通じて支援する責任があるという意識が重要であると考えようになった。その結果、CSRは、企業の社会に対する貢献が経営の倫理的要素を実践へ発展させる理念と認識されるようになり、既存の企業の倫理経営・サステナビリティ・公益連携マーケティング・メセナ（Mecenat）・社会貢献活動などに積極的に関わることに発展し、企業文化として定着することを目標とし始めたのである。また、企業の社会責任活動に対する消費者の関心が増大することにより、企業経営での社会的責任活動は、企業が避けることのできない緊急の課題となった。要するに、企業は社会的責任活動を通じて継続的に企業イメージを管理して、消費者と積極的に相互作用することができると戦略を用意しなければならなくなったのである。その結果、持続可能性と社会的責任が企業活動の重要なトピックに浮上し、企業経営の最大の話題は、企業と社会のバランスが取れた成長を目指すものになったのである。すなわち、CSRは、「企業が社会から期待される経済的、法的、倫理的、裁量的責任を負うこと」と定義した⁽⁴⁾のである。そして、企業はCSR（企業の社会的責任）を実行していく段階として次のようなプロセスが示されるようになった。

Carroll（1991）によれば、CSRは、第1段階には経済責任（economic）の利益の最大化を図り、第2段階では法的責任（legal）、コンプライアンスを強化し、第3段階では企業の倫理的責任（ethical）の倫理基準に準拠する企業文化を形成し、第4段階では慈善的責任（philanthropic）に基づき地域社会貢献に積極的に関わっていくことが重要であると分析している⁽⁵⁾。

ボーエン（H. Bowen）は、CSR（企業の社会的責任）を四つの段階で推進するには企業と社会の関係についての理論の確立が必要であると捉えな

がら、CSRの概念は、学者ごとに研究目的に応じて異なっていると述べた。CSRの概念に関する学者の研究目的に沿ったCSRの重要な概念を見てみると、CSR活動は企業イメージなどの外部の評判だけでなく、企業の倫理的なCSR方針が企業の業績行為に内在されてメンバーに道徳的、手段的な動機付けとなり、多様な利害関係者の利益を追求する経営の実践であると把握した。つまり、企業のCSR活動は企業の社会的責任という義務的な企業行の上に出発して、今では社会的責任を果たすだけでなく、倫理経営を基にした企業の持続可能な経営の追求と公益と連携したマーケティング戦略を策定することが重要となっているのである。特に、企業の文化芸術活動の支援と関連した社会貢献などに発展して企業文化が形成されているのはCSRの典型的な形態であると把握している。さらに、詳しくCSRの定義を整理すると、以下のように記すことができる。

まず、Jamali. D & Mirshak. R. (2007) は、CSRとは、企業が社会の中で自分の事業活動の肯定的な影響力を最大化するための一連の経営上の慣例または社会が企業に持つ法的に、倫理的に、商業的に、大衆の期待に応えるようにビジネスを遂行する経営上の慣例を意味すると定義した。そして、Aguilera. RV, Rupp. DE, Williams. CA, Janapathi. J. (2007) は、企業が追求する伝統的な経済的利益と社会的、環境的公益を達成するために、企業に要求される狭義の意味での経済的、技術的、法的必要条件を超えて問題解決に関する企業の努力が必要であると話した。また、Matten. D. & Moon. J. (2008) は、CSRの核心は、企業の成功要因として社会的義務と成果を反映することで、経験的に、より広範な「社会的な善 (Social Good)」を実践するために、企業の社会的責任を企業のポリシーや慣行を明確に規定し、意見を集約して反映することであると把握した。Basu. K. & Palazzo. G. (2008) は、公益を達成するための役割と利害関係者との関係が重要であると考え、経営者のリーダーシップの視点から把握した。そして、CSR研究の代表的な学者と呼ばれるCarroll, AB & Shabana, KM (2010) は、社会

の中で企業に期待する経済的、法的、倫理的、裁量的（慈善的）な責任を果たすことがCSRの中核であると主張した。そして、最近では、Hildebrand, D., Bhattacharya, CB, Sen, S. (2011) は、CSRを企業内のカテゴリだけで把握せずに、CSRを企業と社会の共通の価値観を創出し、それを最大化するために、資源と努力を集中する企業の活動と定義した。つまり、企業の社会的責任と参加の視点に比重を置いた形で発展することになり、ポーターのCSVの概念が提起されている根拠を示したのである。

このようなCSRをめぐる定義から把握すると、CSRの概念は、1979年初期には、企業の社会的責任を強調するための手段と認識され、企業の実践を強化することが重要な目的であった。1990年代以降には、企業が社会に与える責任を負う前に、まず模範として社会に対して責任がある姿勢をとることを強調した。しかし、このような企業の社会に対する責任論的な論調は、CSRをあまりにも狭義の意味で把握しているという問題が指摘され、企業が社会のメンバーの一人として、継続的な社会的責任の実践を実行するための戦略の策定により新しい社会的価値の創造の役割を遂行することを促す必要があると理解されるようになったのである。すなわち、企業が本業の傍ら受動的に社会貢献の意味合いで関わるCSRの意味を超えて、本業ともいえる事業の中で、より社会の新たな価値を創る主体として役割を果たすことが重要となり、企業の方も問題意識として認識し始めたのである。そして、このような問題意識をマイケル・ポーターが新たな概念として示すことになり、CSRとCSV（共有価値の創造）の違い、それぞれの役割など、様々な議論が展開されるようになったのである。但し、本論文では、事業の傍ら社会貢献や社会の価値の創造という意味としてのCSRではなく、企業のビジネスモデル（事業）そのものが新たな社会的価値の創造を目指しているCSV（共有価値の創造）の概念に軸をおいている。従って、次節では、CSRより積極的に社会的価値の実現する概念として理解されているCSV（共有価値の創造）の意味をより詳しく把握する。

Ⅲ. 企業のビジネスモデルとCSV(共有価値の創造)の活用

1. CSV(共有価値の創造)とCSR(企業の社会的責任)の概念的相違

企業の共有価値創造（CSV）は、前にも言及したように、ハーバードビジネススクールの「マイケル・ポーター（Michael E. Porter）」とFSG⁽⁶⁾の共同創業者である「マークR.クラマー（Mark R. Cramer）」が2006年1月ハーバードビジネスレビューに発表した「戦略と社会：競争上の優位性とCSRとの間の接続」⁽⁷⁾で初めて登場した概念である。また、2011年1月に発表した「共有価値を創造する：資本主義を再創造する方法と技術革新と成長の流れを創造する方法」⁽⁸⁾で、本格的に拡張された概念である。共有価値の創造（CSV）は、企業が収益を得た後、社会貢献活動をするのではなく、企業の活動そのものが社会的価値を創造するとともに、経済的利益を追求することで、経済的・社会的条件を改善させながら、同時にビジネスのコア競争力を強化する一連の企業ポリシーと経営活動を意味し、企業の競争力と周辺コミュニティの繁栄を共同で追求する相互依存的な概念である。

企業の社会的責任を強調し、利益を再分配する従来のCSRに限界を感じ、企業が経済的な価値を創出する過程で社会的な価値を創出するCSVへの関心が新たに浮上している。CSRとCSVの違いを見てみると、次の表で表

表1）企業の社会的責任（CSR）と共有価値の創造（CSV）の比較

企業の社会的責任（CSR）	共有価値の創造（CSV）
社会的に善良な活動、意識の向上、慈善事業	費用に比べて高い社会経済的価値の創造
自律的判断、または、外部の圧力に対する対応	収益追求および企業間の競争
企業の収益とは無縁	社会経済的価値の追求
慈善事業の性格が強い活動	企業と共同体の共有価値の創造
CSRの予算によって活動の幅が制限される	企業のすべての事業や活動に予算が活用できる

することができる。

〈表1〉の内容を詳しく把握すると、CSRとは、企業に要求される、一種の責任の形でありながら、善良であることを求める性格が強い。また、その実践方法も、自分たちの売上で得た収益の一定部分を社会に還元して、共同の価値を実現するものである。つまり、企業は利益を創出し、利益を社会のために活用すべきであると主張する概念である。そのため、企業のCSRの活動には自らが望んで積極的に社会貢献活動を展開するのか、やむを得ず社会貢献活動に参加するののかという点において企業のCSR活動の本音の部分が常に疑問視されるところがある。例えば、利益を創出する過程で公害問題、資源問題、環境問題などのいくつかの社会的問題を引き起こして、企業の利益を最大化して稼いだお金を使用して、これを相殺しようとするので、企業側が責任逃れをする手段としてCSRを活用しているように、社会から見られることもあるからである。そして、厳密に言えば、これは経済的価値と社会的価値を同時に追求するのではなく、企業が創出した経済的価値を活用して、収益の部分減らして、社会的価値に還元させている部分があるということである。

一方、CSVは、経営戦略としての価値を創造するすべての過程において経済的価値と社会的価値が常に同時に実現されるべきであると考えられ、経済的価値と社会的価値がともに創造されることが必要であると言う。これは、外部からのあらゆる要求や強要によって、企業が動くのではなく、企業自らの価値創造という意識を持ちながら、これを原動力として、本来の利潤追求の目的を企業が同時に持つことができるようにすることを意味する。マイケル・ポーターによると、CSVは、効率的にお金を稼ぐには、資本主義の概念と衝突することなく、企業活動の持続可能性と正当性を確保することができる資本主義そのものであると説明している⁽⁹⁾。

CSVの概念を実際の経営に適用した「ネスレ (Nestle)」は、営農支援プログラムを通じて、農業の生産性を高め、農家から原料を購入している

会社（「ネスレ（Nestle）」）の原価競争力を高めた事例がある。また、シスコ（Cisco）は、遠隔教育を通じて全世界のネットワーク機器販売管理者を教育して、不足している販売管理の問題を解決すると同時に、就職問題も解決することができた。これらの事例を通して、CSVの可能性はより期待されるようになったのである。

このように、CSVは、既存のCSRとは区別される概念として、CSRに新しい価値を創造することができる可能性を示したのである。そして、その特徴は、企業の利益創出の目標とよく合致する面もある。単なる企業の社会的支援の形態を越えて、社会的支援を通じて新しい利益を創造することができる。支援と利益の創造を共有する形を持つことで、企業の社会的役割が強調されている今日の時代的ニーズにも合致するという面で、CSVは今の時代に適した新しい概念であると理解されている。

2. CSVのビジネスモデルの類型

企業が社会的支援を通じて新しい利益を創造するという目的に基づきCSVの概念を活用することに関心が高まっている。そして、既に欧米を中心とする研究では、これらのCSVを活用したビジネスモデルに関する研究が進められ、企業の社会的活動の目的に応じ、4段階でCSVのビジネスモデルの形態を捉えている。

まず、第1段階としては、企業が市場中で消費者から批判されることなく、よいイメージを持ちながら持続的な企業活動を展開することを目的とする「生存のための社会的活動（CSR for Survival）」である。この形態の事例としてよく知られているのは、アメリカの市民運動家たちが2000年にスターバックス（Starbucks）の不公正取引で発展途上国の農家が正当な労働の対価を受けられていないと指摘し、大規模な抗議デモを展開しようとしたことである。この時、スターバックスは、フェアトレード認証コー

ヒーを購入することを約束し、市民団体の要求を反映したのである。スターバックスの事例は、企業は社会的な圧力によって、または社会的反発を事前に予防するために自らCSRを実施する必要があることを示唆している。企業側にある程度の費用がかかっても、CSRを実行しなければならない状況に直面すると、企業は社会的活動の費用として対価を支払う、これが第1段階の「生存のための社会的活動（CSR for Survival）」である。

第2段階では、自己満足のための社会的活動（CSR for Self-satisfaction）である。最高経営責任者（CEO）の哲学や企業の道徳的価値を実現するという「道徳的満足型」と呼ばれるものである。企業の経営者や従業員は、奉仕活動を通じて得る満足のためにCSRを繰り広げる「自己陶醉型」である。企業理念に基づいて、地域社会のための奉仕活動を展開し、CEOの哲学に基づき奨学財団を設立することなどが代表的な事例である。企業は、CSRを介して自己満足を得るためにたとえ財務上の損失が発生したとしても、これを甘受して活動を継続する。この場合は、企業がCSRにかかる費用や損害は「生存のためのCSR」より少ない。しかし、ある程度の費用がかかるというでは、第1段階の類型と共通している。

第3段階は、「企業のイメージ向上のための社会的機会の創出（CSO：Corporate Social Opportunity）for Image」である。企業の社会的活動を大衆に知らせ、「善良な」イメージの企業のブランド価値追求する戦略である。企業は、ブランドイメージの向上を通じて利益の強化を図り、企業の社会的活動は自主的に行われる。この時、企業が留意しなければならない点は、市場には「善良なことに好感を感じている人」に劣らず、お金の価値を問う「合理的な消費者」が多いという点である。心の中では、善良な企業を好むが、いざ製品を購入する時のポイントは、価格と品質の面で競争力のある製品を選択する消費者も多い。例えば、フェアトレードのコーヒーを販売する企業は善良であるが、値段が高い。その時、消費者は価格が安い企業の製品を選ぶ傾向がある。従って、企業は、製品の競争力

が高くなければ、消費者から支持を得られないため、この段階の社会的活動が大きな効果を生じないことになる。この段階で直面する企業の課題である。

第4段階は、企業の競争力を強化するために、社会的機会の創出（CSO：Corporate Social Opportunity for Competitiveness）である。社会的活動を企業の戦略と融合させ、企業の本業や製品の競争力を高める戦略である。この段階では、「生産効率向上」と「差別化」という二つの側面から競争力の強化の効果を期待することができる。企業は、社会的活動を通じて原価を削減し、生産効率を高め、競争力を高めることができる。ウォルマート（Walmart）の包装削減政策、コカ・コーラのエネルギー効率自販機の設置などが代表的な事例だ。また、トヨタ（Toyota）が世界初として発表したハイブリッド車「プリウス（Prius）」は、CSO（Corporate Social Opportunity）が差別化された戦略の表出とされており、企業の競争力強化に貢献した。トヨタは、アメリカ市場の厳しい自動車の排気ガス規制から障害物ではない車、すなわち、電気自動車の研究に邁進して1997年プリウスを出したのである。これにより、トヨタは「環境に優しい自動車の先駆者」と呼ばれる独自の位置を占めることができた。既存のガソリン車とは全く異なる技術および競争の場を開いて、市場での地位を強化したのである。

以上のような四つの段階での競争力強化のためのCSO（Corporate Social Opportunity）は、社会と企業がより大きな価値を一緒に作っていくという面では、マイケル・ポーターが主張したCSVを支えるビジネスモデルの形態に関する分析として理解されている。要するに、CSVは、企業が継続的に、そしてより効率的に社会活動に参加することで、社会は再び企業の競争力を高めるために役立つので、持続可能な好循環構造を形成することができるという大きなスキームを示しており、CSOはこのスキームを段階的に実現していく手法であるのである。このようにCSVは、企業が地域社

会と連携して、経済的、社会的価値の合計量を拡大する概念である。特に、企業がデザインのような文化的性格が強いものをツールとして、社会的価値を創造しながら同時に、新たな市場を開拓するタイプでは、最近の世界的先進企業が社会貢献活動の一環として、CSVの観点から、全世界の貧困層の市場に興味を持って進出している企業と協力することでより効果的に事業を展開できるのである。近年、BOP市場（BOP：Bottom of the Pyramid：経済的に社会の底辺にいる人々をターゲットとする市場）での経済価値を創出に、社会価値の創造を目指す地域企業とグローバル先進企業は、社会貢献活動とデザインなどの文化的性格を持つツールを活用して取り組むケースが増加しているのである。BOP市場での事業展開は、大手企業にとっては収益の新たな成長分野の発掘の機会となると同時に、新たな社会的価値と文化的成熟を実現するものになる。例えば、直島のベネッセハウスのように、アートデザインの建築をすることでその地域の人々の生活の質の向上と街の過疎化の問題の改善など、さまざまな利点を提供することができる成果があるからである。実際に、BOP市場で、CSVの概念を、大手企業と社会的起業が協働の形で取り組む形態を分析すると、下記の表のように整理できる。

BOP市場でのグローバル先進企業CSV事例は、企業はもちろん、社会にできるだけ多くの経済的利益をもたらす事業に集中する必要がある、真の意味での共有価値の創出（CSV）が可能であることを示唆している。また、現地政府や関連機関との緊密な協力が不可欠である。そのため、企業はビジネスの革新と技術開発を実現する目標の一つとして、世界中の人々に経済的格差、すなわち、所得不平等によってデザインの魅力を感じる機会の不平等を改善するビジネスモデルを実現することができるように、より高いレベルの戦略に関心を持つことが必要となっているのである。そして、さまざまな共有価値創造（CSV）の戦略を使用して、企業でも無条件で寄付や善行を行うのではなく、利益まで一緒に得ることができる方向

表 2）社会問題解決のためのBOP市場とCSVの類型

類 型	特 徴
消費創造型	貧困層の購買力よりも大きな価値を付与できる製品とサービスを提供することで、彼らの脆弱な社会基盤と劣悪な経済状況を勘案すると、全世界の貧困層の脆弱な社会的基盤と劣悪な経済状況を念頭において、企業が彼らの購買力より大きな価値を提供する製品とサービスを創出するタイプをいう。例えば、ボーダフォン（Vodafone）グループは、ケニアのサファリコム（Sagaricom）と一緒に、通信インフラが劣悪なアフリカでの携帯電話の通話機能を超えた「モバイル送金サービス」という社会問題活型の商品を開発し、低所得層のためのマイクロファイナンス取引市場を創出することにより、2007年の発売以来、2011年までケニアのみでも1,400万人以上が加入し、地域社会の大きな反響を得た。
自立促進型	購入や流通などの企業経営活動を通じて、現地の低所得層の直接的または間接的な関与を引き出し、経済的自立を支援することで購買や流通などの経営活動のプロセスに貧困層が直接、間接的に参加することを促し、彼らの経済的自立をサポートする形態である。例えば、コカコーラ（Cocacola）は、アフリカの牛農家の熱帯作物の栽培や地元の女性たちの小規模小売店（MDC：Micro Distribution Center）の創業を支援し、交通インフラが脆弱でトラック配送が困難な地域に3,200以上のMDCを開店して1万9,000人の雇用創出と9億5,000万ドルの売上高の増加を実行した。
多者協働型	企業がインフラの改善、環境保護などの社会的投資も並行して行い、地域の関連機関と協力して地域経済を活性化し、社会の発展を追求する形で、その地域の貧困層、企業および関連機関との協力の下、CSV活動をする形態である。ユニクロ（Uniqlo）は、グラミン銀行（Grameen Bank）と一緒に「グラミン-ユニクロジョイントベンチャー（Joint venture）を設立して、低所得貧困層のために、地元のTシャツ一枚の価格である1ドル未満の衣料品を生産して普及させている。また、現地の豊富な人材と安い原料を活用した企業の経営活動を通じた貧困、衛生の改善など、社会的価値の創出に貢献することができる好循環システムを創出することができるように、製品の企画、開発、生産、販売など一連のバリューチェーン段階で人材採用と活用が現地で接続している構造を構築し、事業収益のすべてが地元の事業拡張に接続されるように再投資する。

へ考え、共有価値の創造を通じて、新たな成長が期待されているのである。
⁽¹⁰⁾
Prahaladは、次のような基準を示している。

第一に、デザインを活用した製品やインフラを利用するときの適正価格（affordability）の設定である。品質や効率が落ちない適正価格を策定、使い捨て商品でも、新しい購入システムでも品質や効率が落ちない価格を策

定する。第二は、アクセシビリティ（accessibility）である。低所得層の職業と居住地を考慮し、生活必需品を買うためには一日中働く必要があるため、午後7時以降の時間帯に歩いて買い物ができる距離に位置する店舗のように、アクセシビリティの容易さが必要である。第三に、利用可能性（availability）である。その所得層のキャッシュフローに注目し、低所得層の人々は購入しようとする時に、手元に現金が必要なので、その要件を満足させることである。Prahaladが示したこれらの3Aの原則は、今まで議論されていない企業の未来志向の役割を示している。CSVという概念に基づき、企業の新たな価値創造の効果を得ることになるという。

そして、マイケル・ポーターが提案したCSVの条件においても、これまでの製品や市場の考えの転換が必要で、生産性を向上させるためにも発想の転換が必要となり、CSVを実行する企業の新しいパラダイムとして社会的起業への期待が高まったのである。⁽¹¹⁾そのため、次項では、CSVの概念が、社会的起業を中心とする事業活動にどのような効果をもたらすのかと期待されている、その内容を確認する。

3. CSVを活用した事業展開と期待効果

企業の共有価値の創造（CSV）は、企業の社会的責任（CSR）と違い、最初から経済的価値と社会的価値を同時に創造することを目的としており、CSRのように企業が既に達成している利益の一部を良いことに使う発想とは根本的に違う。CSRは、社会問題解決にかかわる様々な要素を費用として認識するが、CSVは社会・経済的効用を増加させるという点で、企業の競争力向上のための機会として認識されている。そのため、CSRのための予算は限定的であり、事業活動も制限されているという問題があった。しかし、CSVのためには、企業の戦略を再編することで経済的、社会的価値を実現するので、企業全体の組織と予算の投入に積極的である。このよう

にCSVは企業の成長と経済的・社会的価値が同時に向上するので、費用ではなく、投資という考えが正しいと思われる。ただし、経済的・社会的価値の向上と事業の成果が具体的にどのように達成できているのかは抽象的で分かり難い部分である。そのため、以下では、CSVの概念を活用した事業がどのような形で、経済的・社会的価値を向上させているのか、具体的効果を把握する。

CSVの概念が企業の事業活動の中で達成できる成果の第一は、商品の市場の再認識と再構築である。企業は、社会のニーズに合う製品やサービスを設計することで、環境的な効果、安定性、健康、教育、栄養、身体障害者の生活、居住環境、財政の安定性などを常に考慮することを企業の文化の中に浸透させることである。また、恵まれない人々のニーズを事業に反映することで、新しい市場を開拓することである。例えば、BOP市場で、新たな機会を模索したユニリーバ（Unilever）のジョイター（Joyeeta）プロジェクトは、洪水で田畑を失ったバングラデシュの主婦たちが、自社製品の訪問販売員として活動できるようにした。生活の質が改善された住民は、ユニリーバの製品を購入して、その売上高が増加する結果を生み出し、2008年だけで3億ドルの追加収益を達成した。これらの結果は、今まで購買力を持っていない存在として思われていた低所得層に雇用を提供して、これによって得られた収入で企業の製品を購入することになる過程を経て、企業にも利益が還元されるようにする好循環の構造を構築したのである。これらの発想の転換は、CSVの市場のための新しい思考の転換を通じて開拓することができていることを示している。

第二は、バリューチェーンに基づく生産性の再定義である。企業のバリューチェーンの経済的コストを増加させる社会的問題の解決方法を見つけて、バリューチェーンの生産性を再定義していくことである。企業の事業活動が社会環境に与える影響を考慮して、生産性と関連する社会環境的問題を解決していこうということである。例えば、ダウケミカル（Dow

Chemical Company) のスピーネトラム (Spinetoram) という殺虫剤製品は、虫を殺すのに使用する紫外線や土壌微生物による虫の自然な消滅、水での高い溶解性と毒性の面でも以前より安全性をc持つようにして、以前よりも少量で虫を殺虫することができるようにした。また、人間に有意義な虫は殺さないようすることで、2010年の発売以来、二桁の成長を記録している。社会環境的要因を考慮した製品で、社会的価値と経済的価値の向上を実現させているのである。

第三は、クラスター (Cluster) の構築である。企業が競争力を確保し、社会とともに成長するためには、地域の製造業者と企業をサポートする協会とインフラ、関連事業が協働することは不可欠である。地域のクラスターとの協働的に働く企業は、地域のクラスターと地域のビジネス環境の中で成長を導く触媒としての役割を果たしている。一例として、ネスレ (Nestle) は、全社レベルの経営革新戦略として「良い食べ物、良い生活」というスローガンを掲げて、「社会共同価値の開発」のためのさまざまな活動を展開している。ネスレが実施している「世界中の子供の健康プログラム」は、各地域の保健当局や小児栄養の専門家や教育機関、保健の専門家と協力して運営している。ネスレは、食品と関連した製品を生産する企業として、世界的な販路を目標にしているのである。これらのパラメータとして健康が重要な変数として作用し、健康に関連した世界の国の保健関連団体とクラスターを構築するということは、企業の国際的な普及のための良い機会になるという可能性を見せているのである。つまり、地域の生産者、消費者、仲介者、支援機関などが集まって相互作用を起こし、新たな社会的価値を創造することを目標としているのである。

IV. 共有価値の創造の概念の意義と課題

共有価値の創造 (CSV) の概念に基づく事業を推進することで期待され

ることは、経済的価値だけに注目する成長至上主義のパラダイムから脱却し、経済・環境・社会の共存を追求する持続可能な成長が将来の主流のパラダイムとして浮上していることを意味する。金融・企業・消費などの経済の各分野で新たな変化という巨視的視点に基づき、経済的価値だけでなく、環境的・社会的価値を創造するクラスターが必要とされている。そして、環境・人権・教育・生活の質のように、私たちすべてが重視する共通の価値観を創造し、拡大させると、政府・企業・非営利団体の協働で地域の共同体を再組織させることができる。特に、近年、このような地域の共同体の枠組みで、新しい価値を創造する動きが台頭している中で、共有価値の創造（CSV）をビジネスモデルとして確立し、社会的価値を創造しながら、社会問題を解決していくことは企業の究極の理想といえるのかも知れない。

注

- (1) M.E. Porter & M.R. Kramerが「Harvard Business Review」2011年1・2月合併号に寄稿した共著論文「Creating Shared Value」。日本語版はダイヤモンド社「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」2011年6月号。
- (2) M.E. Porter & M.R. Kramer., op.cit., 2011.1.2号
- (3) 川村雅彦「CSVはCSRの進化形だろうか」,『基礎研レポート』ニッセイ基礎研究所2013. http://www.nli-research.co.jp/report/nlri_report/2013/report130415-2.pdf
- (4) Carroll, A.B. "A three dimensional conceptual model of corporate social performance" *Academy of Management of Review*, 1979, vol.4, No.4, pp.497-505.
- (5) Carroll, A.B. "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizations stakeholder" *Business Horizons*, 2011, pp.7-8.
- (6) フリースタンダードグループ（Free Standards Group：FSG）は、標準的なオープンソース技術の使用率と普及を高めるために、世界の主要SW、HWベンダーによって組織された非営利団体である。主に作業はインターフェースの標準規格とテストの基準を規定する活動を展開している。
- (7) Porter, ME, Cramer, M.R. "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol.84,

- (April) 2006.
- (8) Porter, M.E, Kramer, M.R, “Creating shared value: How to reinvent capitalism-unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, vol.89, (April) 2001.
- (9) Porter, M.E, Kramer, M.R, “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, vol.89, (April) 2011, pp.63-77.
- (10) Prahalad, CK., *Fortune at the Bottom of the Pyramid, The: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, 2007.
- (11) Porter, M.E, Kramer. MR., *op.cit.*, 2011.

参考文献

- 川村雅彦「CSVはCSRの進化形だろうか」,『基礎研レポート』ニッセイ基礎研究所 2013.
- Carroll, A. B. “A three dimensional conceptual model of corporate social performance” *Academy of Management of Review*, vol.4, No.4, 1979, pp.497-505.
- Carroll, A.B, “*The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizations stakeholder*” Business Horizons, 2011.
- Porter, ME, Cramer, M.R, “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, vol.84, (April) 2006.
- Porter, M.E, Kramer, M.R, “Creating shared value: How to reinvent capitalism-unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, vol.89, (April) 2001.
- Porter, M.E, Kramer, M.R, “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, vol.89, (April) 2011, pp.63-77.
- Prahalad, CK., *Fortune at the Bottom of the Pyramid, The: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, 2007.

ネットサイト

http://www.nli-research.co.jp/report/nlri_report/2013/report130415-2.pdf